



## Evaluasi Strategi GMF Power Services

### Strategy Evaluation of GMF Power Services

Hichmaed Tachta Hinggo S<sup>1\*)</sup>, Bambang Riyanto LS<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

\*) email: [hinggo@umri.ac.id](mailto:hinggo@umri.ac.id)

---

#### Article Info

##### Article history:

Received: April 2018

Accepted: Mei 2018

Published: Juni 2018

---

##### Keywords:

Strategy, Strategy

Evaluation, Internal

Factors, External Factors

---

##### JELClassification:

M10, M30

#### Abstract

Business is something that can grow quickly, and therefore companies are required to have a strategy and can cause them. Business education strategies they run to do the same. In addition, the evaluation strategy also aims to see what is happening in strategy and strategy implementation at the time. This research uses qualitative approach and is a descriptive research type. This study aims to study and analyze strategies that implement GMF Power Services as a business unit of GMF. There are factors that can influence the strategy that has been implemented by GMF Power Services both internal and external factors. The results of this study found that one of the GMF Power Services strategy that can be used today is not in accordance with the current industry development.

## PENDAHULUAN

Kebutuhan akan daya listrik terus meningkat, khususnya pada sektor industri. Dengan kebutuhan daya listrik yang besar, industri-industri ini tentu saja membutuhkan mesin turbin yang berfungsi sebagai sumber tenaga dalam kelangsungan pekerjaan mereka. Perusahaan-perusahaan yang bergerak pada sektor minyak dan gas bumi merupakan perusahaan yang banyak memiliki dan mengoperasikan mesin turbin. Selain itu Perusahaan Listrik Negara juga menggunakan mesin gas turbin untuk menghasilkan tenaga atau daya.

Bagi perusahaan yang beroperasi dengan menggunakan mesin turbin, perawatan atas mesin ini sangat dibutuhkan. Dengan melakukan perawatan secara berkala maka dapat memperpanjang umur pakai dari mesin turbin ini. Selain itu mencegah terjadinya kerusakan pada mesin turbin, jika mesin ini rusak perusahaan harus memiliki biaya tambahan untuk mengganti mesin yang harganya mencapai jutaan dollar Amerika.

PT GMF AeroAsia telah melihat peluang bisnis ini yang kemudian mendirikan bisnis unit yang bergerak dalam jasa perawatan mesin turbin gas, PT GMF AeroAsia membentuk suatu unit baru yaitu unit *Industrial Gas Turbine Engine* (IGTE) yang khusus menangani perawatan dan perbaikan mesin atau komponen perindustrian seperti generator dan turbin pembangkit atau penghasil daya. PT GMF AeroAsia mendirikan unit bisnis yaitu GMF Power Services yang bergerak dalam bidang jasa perawatan dan perbaikan pada mesin industri seperti generator dan mesin gas turbin. GMF Power Services berdiri pada November 2006 dan pada saat ini sudah menangani perawatan dan perbaikan dari perusahaan-perusahaan seperti PT Pertamina, PT PLN, PT Indonesia Power. GMF Power Services tidak sendiri dalam industry perawatan mesin gas turbin ini, terdapat sekitar 20 perusahaan yang juga terjun dalam industri ini.

Melihat kondisi industry yang akan terus berkembang mengingat banyaknya kebutuhan listrik yang berdampak pada meningkatnya penggunaan mesin gas turbin, GMF Power Services telah menjalankan strategi bisnis untuk dapat menjalankan bisnis dengan maksimal. Namun dengan adanya 20 jumlah perusahaan pesaing yang bergerak dalam industri yang sama, strategi yang dijalankan masih dapat dijalankan dengan baik atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah strategi yang sudah diterapkan oleh GMF Power Services sudah berjalan dengan baik, atau masih ada beberapa hal yang perlu dibenahi. Kemudian faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan.

## TINJAUAN LITERATUR

### Konsep Strategi

Menurut Thompson *et al*, (2012) strategi merupakan rencana berupa aksi dari manajemen untuk bersaing dengan sukses dan usaha meraih keuntungan berdasarkan serangkaian pilihan yang telah dipertimbangkan. Strategi adalah tentang bersaing dengan cara yang berbeda dari pesaing, melakukan apa yang pesaing tidak lakukan atau melakukan apa yang mereka tidak bisa lakukan.

Strategi adalah arah dan cakupan organisasi dalam jangka panjang, yang mencapai keunggulan dalam lingkungan yang berubah melalui konfigurasi nya sumber daya dan kompetensi dengan tujuan memenuhi harapan pemangku kepentingan (Jhonson *et al*, 2008).

### Manajemen Strategis

Sementara itu David (2006) menjelaskan bahwa manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini terdapat proses manajemen strategis yang terdiri atas tiga tahap yaitu: Pertama, Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan

jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa. Kedua, Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Ketiga evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah: Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, mengambil tindakan korektif.

### **Evaluasi Strategi**

Menurut Dale McConkey (dalam David, 2006) evaluasi strategi harus bisa dilakukan semudah mungkin sehingga manajer bisa menilai rencana mereka dan dengan cepat mencapai kesepakatan atas perubahan. Menurut David (2006) Evaluasi strategi, adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah, Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, mengambil tindakan korektif.

### **SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)**

Analisis SWOT memberikan dasar untuk menyusun strategi yang bermodalkan pada kekuatan sumber daya perusahaan, bertujuan menangkap dengan tepat peluang terbaik perusahaan, dan melindungi terhadap ancaman pada masa depan (Thompson et al, 2012). Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) merupakan analisis yang sering digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil suatu perusahaan harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengantisipasi ancaman (Kuncoro, 2006).

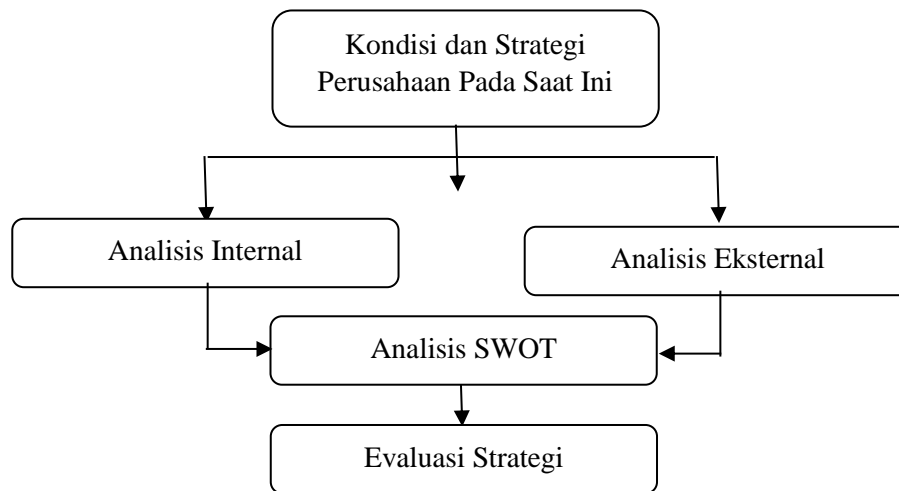
### **METODELOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan merupakan jenis penelitian deskriptif. Berdasarkan Cooper & Schindler (2011), bahwa penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif dilakukan karena: Penelitian hanya dilakukan terhadap satu objek, sehingga tidak dapat dianggap sebagai sampel suatu populasi, kesimpulan penelitian yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasi. Hal ini disebabkan penelitian tersebut hanya dilakukan terhadap objek, penelitian tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, peneliti memiliki keterlibatan langsung yang signifikan, baik dalam pengumpulan dan penerjemahan data-data.

Dalam melakukan penelitian ini data yang akan digunakan adalah data primer. Data primer didapat dari wawancara, adalah interaksi antara seorang pewawancara dengan seorang

peserta tunggal, biasanya membutuhkan waktu antara dua puluh menit hingga dua jam tergantung pada isu dan topik yang dibahas dan metoda yang digunakan (Cooper dan Schindler, 2010). Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan berasal dari data hasil wawancara (*in depth interview*) dengan GMF Power Services yang berkaitan dengan strategi perusahaan serta faktor internal dan eksternal serta informasi-informasi lainnya untuk menunjang kelengkapan data. Proses pengambilan data dan wawancara dilakukan dari tanggal 18 Maret hingga 23 Juni 2014.

### Kerangka analisis penelitian



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *Kondisi dan Strategi*

GMF Power Services merupakan bisnis unit dari GMF AeroAsia yang melayani sektor non aviasi dan merupakan bagian bagian dari Garuda Indonesia Holding Company. Merupakan salah satu perusahaan MRO terbesar di Asia Tenggara, yang berlokasi di bandara Internasional Soekarno-Hatta Cengkareng. GMF Power Services didirikan untuk menyediakan perawatan dan overhaul mesin gas turbin. GMF Power Services memiliki teknisi yang memiliki tingkat pendidikan tinggi dan memiliki keahlian pada bidangnya yang telah terbukti di lapangan, yang bertujuan untuk memastikan kualitas proses perawatan dan pemeliharaan yang terbaik bagi kebutuhan bisnis pelanggan.

GMF Power Services beridiri pada November 2006 yang bertujuan untuk menyediakan pemeliharaan dan perawatan: Melakukan perbaikan, modifikasi dan overhaul mesin gas turbin aeroderivative, memperbaiki dan memperbarui komponen dari mesin gas turbin, melakukan perbaikan dan *overhaul* untuk generator, trafo dan *motor rewinding* (penggulungan ulang), melakukan pengawasan dan proteksi terhadap mesin generator, melakukan analisis terhadap performa dan pelayanan teknik terhadap motor listrik dan *power plant* (pembangkit listrik)

Strategi yang telah dibuat dan dijalankan oleh GMF Power Services adalah: melakukan penguatan sinergi kerjasama dengan BUMN, melakukan kontrak kerjasama dalam bentuk LTSA (*Long Term Service Agreement*) terhadap supplier dan pelanggan, melakukan pengembangan kapasitas dan kapabilitas untuk jenis mesin Centaur 40 & 50 dan Taurus 60, menggunakan brand GMF untuk menaikkan brand GMF Power Services.

### *Analisis Eksternal*

Ukuran pasar dan tingkat pertumbuhan industri perawatan dan perbaikan mesin gas turbin ini akan semakin tinggi. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi indonesia dan

pertumbuhan industri Indonesia yang ditandai dengan peningkatan jumlah produksi, kemudian yang berdampak kepada peningkatan kebutuhan listrik di Indonesia. Hal-hal ini merupakan faktor yang mendorong industri jasa perawatan dan perbaikan mesin gas turbin ini semakin berkembang, dikarenakan tingkat penggunaan mesin gas turbin di Indonesia akan terus bertambah jumlahnya.

Persaingan dalam industri perawatan dan perbaikan mesin gas turbin di Indonesia cukup besar, hal ini terlihat dari cukup banyaknya perusahaan yang terjun dalam industri ini. Menurut data yang dimiliki GMF Power Services terdapat 20 perusahaan yang bergerak dalam perawatan dan perbaikan mesin gas turbin, perusahaan-perusahaan ini beroperasi dan melayani pelanggan yang berada di Indonesia.

### ***Analisis Internal***

GMF Power Services memberikan penawaran untuk melakukan kontrak kerjasama kepada pelanggan, dengan adanya kontrak kerjasama ini perusahaan bertanggung jawab atas perawatan dan perbaikan terhadap mesin-mesin yang dimiliki oleh para pelanggan. Kontrak kerjasama ini memberikan pelanggan prioritas dalam perawatan dan perbaikan mesin yang mereka miliki. Ketika mesin yang mereka miliki mengalami kerusakan mereka langsung dapat meminta para teknisi yang dimiliki GMF Power Services untuk datang langsung memeriksa kerusakan yang terjadi.

Berdasarkan aspek pemasaran, dalam melakukan pemasaran pihak GMF Power Services harus menjalankan strategi yang sudah ada dengan baik. Strategi yang sedang berjalan sekarang merupakan strategi yang sudah tepat dalam melakukan pemasaran jasa-jasa yang ditawarkan oleh GMF Power Services. Namun masih terdapat ruang untuk meningkatkan kualitas promosi, yaitu peningkatan kualitas promosi menggunakan website. Pada saat ini kualitas dari website GMF Power Services dapat dikatakan kurang mendukung kelengkapan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Pada aspek sumber daya manusia, GMF Power Services memiliki program yang sangat baik dalam mengembangkan karyawan atau teknisi yang mereka miliki. Kendala yang dialami oleh GMF Power Services adalah untuk melakukan proses pengembangan membutuhkan waktu yang lama dan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan cukup sulit. Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan perawatan dan perbaikan mesin-mesin dengan jumlah yang lebih banyak GMF Power Services pada saat ini membutuhkan tambahan jumlah karyawan atau teknisi.

### ***Analisis SWOT***

GMF Power Services memiliki tenaga-tenaga kerja yang sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan baik, tenaga kerja yang memiliki pengalaman ini berasal dari GMF AeroAsia. GMF Power Services yang merupakan bisnis unit dari GMF AeroAsia ini telah memiliki pengalaman dalam menangani mesin-mesin turbin pesawat. Konsep yang dimiliki mesin yang digunakan untuk pesawat dengan mesin turbin pembangkit listrik ini mempunyai banyak kesamaan.

Kemudian yang menjadi kekuatan GMF Power Services adalah *image*, GMF Power Services memiliki kekuatan *brand image* yang dapat membantu mereka dalam memperkenalkan diri mereka sebagai penyedia jasa perawatan dan perbaikan mesin gas turbin. Kekuatan ini mereka dapatkan karena mereka adalah bisnis unit GMF AeroAsia yang merupakan perusahaan MRO terbesar di Indonesia, kemudian GMF AeroAsia ini merupakan anak perusahaan Garuda Indonesia yang dikenal sebagai perusahaan terbesar di Indonesia dan merupakan BUMN.

Kelemahan-kelemahan ini tentunya dapat menghambat kinerja dari bisnis unit ini untuk mencapai tujuannya dimasa yang akan datang. Kelemahan-kelemahan yang terdapat

pada GMF Power Services antara lain adalah, dalam memperoleh modal untuk melakukan pengembangan bisnis GMF Power Services tidak mendapat dukungan penuh dari GMF AeroAsia, hal ini disebabkan karena GMF AeroAsia memiliki prioritas-prioritas lain dalam sektor aviasi.

GMF Power Services pada saat ini perlu menambah jumlah tenaga kerja mereka, guna dapat mencapai peningkatan produksi serta mempersingkat waktu dari proses perbaikan. Pada saat ini GMF Power Services hanya memiliki total karyawan sebanyak 80 orang, yang dirasa masih sangat kurang. Terbatasnya SDM ini membuat kemampuan GMF Power Services untuk melakukan proses perawatan dan perbaikan menjadi terbatas. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses perawatan dan perbaikan adalah 45 hari hingga 3 bulan.

Perubahan dan perkembangan lingkungan tersebut dapat mendatangkan peluang-peluang baru, hal tersebut perlu diidentifikasi oleh GMF Power Services untuk dapat menentukan langkah-langkah bisnis kedepannya. Adapun peluang-peluang yang akan mempengaruhi perusahaan adalah, kebutuhan akan listrik di Indonesia terus meningkat baik itu kebutuhan listrik rumah tangga, bisnis, dan industri. PLN mencatat terjadi peningkatan penjualan terus mengalami peningkatan mulai dari tahun 2008 penjualan tercatat 127.6 TWh, kemudian pada tahun 2009 juga mengalami peningkatan sebesar 4.3 persen. Penjualan tertinggi dari rentang waktu 2008 hingga 2013 terdapat pada tahun 2012, penjualan tercatat sebesar 172.2 TWh. Jumlah pelanggan juga terus mengalami peningkatan dari 38.6 juta pelanggan menjadi 49.5 juta pelanggan. Penambahan pelanggan terbesar masih terjadi pada sektor rumah tangga, yaitu rata-rata 2,5 juta per tahun, diikuti sektor bisnis dengan rata-rata 122 ribu pelanggan per tahun, sektor publik rata-rata 62 ribu pelanggan per tahun, dan terakhir sektor industri rata-rata 1.500 pelanggan per tahun.

GMF Power Services harus dapat mengantisipasi ancaman-ancaman yang timbul akibat adanya perubahan lingkungan bisnis, peraturan pemerintah. Dengan dapat mengantisipasi ancaman-ancaman tersebut maka GMF Power Services dapat menjalankan bisnisnya sesuai dengan apa yang telah menjadi tujuan mereka. berdasarkan analisis eksternal terdapat ancaman atau tantangan yang akan dihadapi oleh GMF Power Services antara lain adalah, mengenai peraturan pemerintah. Pemerintah memiliki tugas untuk mengatur kegiatan bisnis dan industri agar tercipta iklim yang sehat. Terkadang pemerintah melakukan perubahan-perubahan peraturan yang telah ada sebelumnya. Apabila UU perindustrian pasal 27 ayat 1 tahun 2014 diubah oleh pemerintah, guna memberikan jalan dan keleluasaan bagi investor atau perusahaan asing masuk ke Indonesia. Maka perusahaan-perusahaan manufaktur pembuat mesin-mesin gas turbin ini akan banyak yang langsung terjun untuk melakukan proses perawatan dan perbaikan mesin-mesin mereka, yang berdampak pada perusahaan Indonesia khususnya GMF Power Services tidak memiliki kekuatan lagi dalam melakukan perawatan dan perbaikan mesin-mesin gas turbin. Perusahaan manufaktur tentunya tidak akan memberikan akses atau lisensi untuk menggunakan komponen mereka dalam proses perawatan dan perbaikan mesin-mesin gas turbin. Hal ini tentu saja akan dapat berpengaruh terhadap bisnis yang dijalankan oleh GMF Power Services. Pihak GMF Power Services tidak bisa memprediksi kapan perubahan tersebut dilakukan oleh pemerintah, untuk itu perlu menjalankan strategi yang efektif dan mengantisipasi perubahan dari pemerintah.

## **SIMPULAN**

Dampak dari tumbuh dan berkembangnya industri di Indonesia juga membuat tingkat kebutuhan akan listrik di Indonesia dari tahun ke tahun terus meningkat, sehingga mengharuskan PLN menambah jumlah dari mesin-mesin pembangkit tenaga listrik mereka. Kebutuhan akan listrik terbesar tidak hanya dari golongan masyarakat biasa atau rumah tangga, namun untuk golongan bisnis dan industri juga membutuhkan listrik yang besar. GMF Power Services sebagai penyedia jasa perawatan dan perbaikan mesin-mesin gas turbin terus

berupaya meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan-pelanggan mereka, serta melakukan upaya untuk dapat menjadi pemimpin dalam industri jasa perawatan dan perbaikan mesin gas turbin ini.

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan GMF Power Services dalam bersaing di industri perawatan dan perbaikan mesin gas turbin ini adalah, GMF Power Services memiliki tenaga-tenaga kerja yang sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan baik, tenaga kerja yang memiliki pengalaman ini berasal dari GMF AeroAsia. GMF Power Services yang merupakan bisnis unit dari GMF AeroAsia ini telah memiliki pengalaman dalam menangani mesin-mesin turbin pesawat. Konsep yang dimiliki mesin yang digunakan untuk pesawat dengan mesin turbin pembangkit listrik ini mempunyai banyak kesamaan. Kemudian yang menjadi kekuatan GMF Power Services adalah *image*, GMF Power Services memiliki kekuatan *brand image* yang dapat membantu mereka dalam memperkenalkan diri mereka sebagai penyedia jasa perawatan dan perbaikan mesin gas turbin. Kekuatan ini mereka dapatkan karena mereka adalah bisnis unit GMF AeroAsia yang merupakan perusahaan MRO terbesar di Indonesia, kemudian GMF AeroAsia ini merupakan anak perusahaan Garuda Indonesia yang dikenal sebagai perusahaan terbesar di Indonesia dan merupakan BUMN.

Faktor yang menjadi kelemahan GMF Power Services adalah dalam memperoleh modal untuk melakukan pengembangan bisnis GMF Power Services tidak mendapat dukungan penuh dari GMF AeroAsia, hal ini disebabkan karena GMF AeroAsia memiliki prioritas-prioritas lain dalam sektor aviasi. Kendala permodalan ini berdampak pada belum mempunyai GMF Power Services mengadakan fasilitas *test cell*. Kemudian terbatasnya jumlah tenaga kerja yang mereka miliki. Selain itu untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang mempunyai keahlian, membutuhkan waktu pengembangan tenaga kerja cukup lama yaitu 2 hingga 8 tahun.

## SARAN

Untuk dapat menghasilkan keuntungan yang besar dan stabil serta menjadi pemimpin dalam industri perawatan dan perbaikan mesin gas turbin ini, penulis memberikan saran kepada GMF Power Services. Saran-saran tersebut antara lain: melakukan penambahan jumlah tenaga kerja dan melakukan percepatan pengembangan kemampuan karyawan. Dengan penambahan jumlah tenaga kerja dan pengembangan kemampuan karyawan, maka GMF Power Services dapat melakukan proses perawatan dan perbaikan mesin gas turbin lebih cepat, pada saat ini pengerjaan yang paling cepat itu memakan waktu hingga 1 bulan. Melaksanakan LTSA kepada supplier-supplier GMF Power Services, pada saat ini GMF Power Services belum menjalankan hal ini khususnya kepada supplier. Dengan adanya LTSA dengan supplier memberikan kepastian kepada GMF Power Services akan kebutuhan komponen-komponen yang mereka butuhkan, serta dengan harga yang kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, R. D., dan Schindler, S. P., *Business Research Methods, Eleventh Edition*, New York, McGraw-Hill, 2011.
- David, F. R., *Strategic Management konsep*. Edisi 10. Jakarta, Salemba Empat, 2006
- GMF AeroAsia. *GMF Overview 2012*. GMF AeroAsia, 2012
- GMF AeroAsia. *GMF Power Services*. Diakses pada 10 November 2013, dari <http://intra.gmf-aeroasia.co.id/gmf-powerservices>
- Kuncoro, M., *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta, Penerbit Erlangga, 2006.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., dan Strickland III, A. J. *Crafting and Executing Strategy*. New York: McGraw Hill, 2012